วารสารธรรมเพื่อชีวิต
JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE
ISSN: 2822-048X
https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index

Academic Article

Strategic Leadership and Sustainable Community Development

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์กับการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

Prakajsri Wipula[1*]

ประกายศรี วิปุละ[1*]

ARTICLE INFO

Name of Author & Corresponding Author: *

1. Prakajsri Wipula*
ประกายศรี วิปุละ
Director of Community Development Strategic Group
Community Development Uthai Thani Province, Thailand.
ผู้อำนวยการกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดอุทัยธานี
Email: yuttasat99@hotmail.com

คำสำคัญ:
ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์, การพัฒนาชุมชน, การมีส่วนร่วม, ทุนชุมชน

Keywords:
Strategic Leadership, Community Development, Participation, Community Capital

Article history:
Received: 30/01/2026
Revised: 01/03/2026
Accepted: 10/04/2026
Available online: 15/05/2026

How to Cite:
Wipula, P. (2026). Strategic Leadership and Sustainable Community Development. *Journal Dhamma for Life,* 32(3), 379-389.

ABSTRACT

This article examines strategic leadership in Thai community development by analyzing its meaning, characteristics, and functions in shaping direction, interpreting complex conditions, and fostering community participation. Strategic leadership is closely linked to community development strategies through its roles in resource management, vision building, and network coordination. The article proposes a community leadership model grounded in four forms of community capital—social, human, economic, and natural—which collectively serve as mechanisms enabling leaders to design sustainable development strategies. A conceptual framework for sustainable community development is also presented, comprising five key components: strategic leadership, resource management, network building, community participation, and community capital mechanisms. The study argues that leaders with strong strategic capabilities can integrate these components into a coherent system that supports effective and sustainable community development.

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาและอธิบายภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในบริบทการพัฒนาชุมชนไทย โดยวิเคราะห์ความหมาย ลักษณะ และบทบาทของผู้นำที่สามารถกำหนดทิศทาง วิเคราะห์สถานการณ์ และขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ถูกเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนผ่านบทบาทการบริหารทรัพยากร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการประสานเครือข่ายในระดับพื้นที่ บทความเสนอโมเดลการทำงานของผู้นำชุมชนบนฐานทุนชุมชน 4 ด้าน ได้แก่ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนเศรษฐกิจ และทุนธรรมชาติ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำออกแบบยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนได้ สุดท้าย บทความพัฒนากรอบแนวคิดการพัฒนาชุมชนที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากร การสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วม และกลไกทุนชุมชน โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีศักยภาพเชิงยุทธศาสตร์สามารถประสานองค์ประกอบเหล่านี้เพื่อสร้างกระบวนการพัฒนาที่มีประสิทธิผลและยั่งยืน

บทนำ

การพัฒนาชุมชนในบริบทสังคมไทยร่วมสมัยเป็นกระบวนการซับซ้อนที่เผชิญความท้าทายหลายมิติ จากอดีตที่ชุมชนไทยพึ่งพาวิถีชีวิตแบบพึ่งพากันเอง โดยอาศัยทรัพยากรธรรมชาติและทุนวัฒนธรรมเป็นฐานในการดำรงชีพ เช่น การเกษตรแบบพอเพียงและประเพณีท้องถิ่น สู่ยุคปัจจุบันที่ชุมชนจำนวนมากถูกกดทับด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคม และประชากรอย่างรวดเร็ว (สมบัติ กุสุมาวลี, 2569: 2-3) ปัจจัยหลัก ได้แก่ การอพยพของแรงงานหนุ่มสาวสู่เมืองใหญ่เพื่อแสวงหางานในภาคอุตสาหกรรมและบริการ การขยายตัวของเขตเมืองที่กลืนกินพื้นที่เกษตรกรรม ความผันผวนทางเศรษฐกิจจากวิกฤตโควิด-19 และภาวะเงินเฟ้อ รวมถึงผลกระทบจาก climate change เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม และการเสื่อมโทรมของดิน ซึ่งทำให้ชุมชนสูญเสียความเข้มแข็งและ self-reliance แบบดั้งเดิม (พุทธินันต์ ภาคเจริญ, 2565: 1-2) แนวโน้มเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าชุมชนไทยต้องการกลไกพัฒนาใหม่ที่เน้น evidence-based approach การมีส่วนร่วมของประชาชน (participatory development) และ strategic management เพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 11 เกี่ยวกับชุมชนและเมืองยั่งยืน (สำนักงานพัฒนาชุมชน, 2567: 4)

บทบาทของผู้นำชุมชนในยุคนี้จึงมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิง จาก “ผู้อำนวยการบริหารจัดการชีวิตประจำวัน” ที่เน้นแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เช่น การจัดสรรน้ำหรือพิธีกรรมท้องถิ่น สู่ “ผู้กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์” ที่ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัลและเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green) สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างรัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม และ NGO รวมถึงเข้าใจภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และ social capital ของพื้นที่อย่างลึกซึ้ง (สมบัติ กุสุมาวลี, 2569: 5-7) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์นี้ถูกมองว่าเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนยั่งยืน เนื่องจากสามารถแปลงศักยภาพท้องถิ่น เช่น มรดกทางวัฒนธรรม OTOP หรือทรัพยากรธรรมชาติ ให้กลายเป็นยุทธศาสตร์ปฏิบัติได้จริง โดยอาศัยเครื่องมืออย่าง

SWOT analysis การวางแผนระยะยาว และ monitoring-evaluation (พระครูโกมุทสุวรรณาภรณ์ (บัวลอย กาฬภักดี), 2566: 2-3) การพัฒนาชุมชนไทยจึงไม่อาจแยกมิติวิชาการสมัยใหม่ เช่น data analytics และ network governance ออกจากคุณค่าดั้งเดิมได้อีกต่อไป ตัวอย่างเช่น โครงการหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงหรือ community-based tourism ที่ประสบความสำเร็จ มักมีผู้นำที่ผสานทั้งสองมิติเข้าด้วยกัน (พุทธินันต์ ภาคเจริญ, 2565: 5) อย่างไรก็ตาม การขาดภาวะผู้นำดังกล่าวทำให้โครงการพัฒนาหลายแห่งล้มเหลว โดยเฉพาะในชุมชนชนบทที่เผชิญ aging population และ brain drain สูงถึง 70% ของกรณีศึกษา (Central Pattana, 2025: 3)

บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ความหมาย ลักษณะสำคัญ และบทบาทของภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในกระบวนการพัฒนาชุมชน รวมถึงเสนอกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้เป็นฐานในการออกแบบนโยบายและแผนพัฒนาระดับท้องถิ่น เช่น แผนพัฒนาชุมชน 5 ปีของ อบต. หรือยุทธศาสตร์ระดับอำเภอ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 และ Thailand 4.0

ความหมายและลักษณะของภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เป็นแนวคิดทางการบริหารที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในวงวิชาการและปฏิบัติการ ทั้งในระดับองค์กรและชุมชน เนื่องจากเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ผสานทักษะการคิดเชิงระบบ การบริหารข้อมูล การจัดการทรัพยากร และการสร้างเครือข่าย เพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวท่ามกลางความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Northouse, 2021: 12-15) ในทางทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์หมายถึงความสามารถของผู้นำในการมองภาพรวมระยะยาว กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างความเข้มแข็งให้องค์กรหรือชุมชนในการปรับตัว และตัดสินใจโดยคำนึงถึงทั้งผลลัพธ์ระยะสั้นและความยั่งยืนระยะยาว (Hitt et al., 2019: 385) แนวคิดนี้แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมตรงที่เน้น proactive strategy มากกว่า reactive management โดยผู้นำต้องใช้ creative thinking ร่วมกับ analytical thinking เพื่อระบุโอกาส พลิกวิกฤตเป็นโอกาส และสร้าง competitive advantage ในบริบทชุมชน

ในบริบทการพัฒนาชุมชน ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญยิ่งขึ้น เนื่องจากชุมชนไทยเผชิญความท้าทายจาก globalization urbanization และ climate change ผู้นำต้องแปลง social capital ทรัพยากรท้องถิ่น และ cultural assets ให้เป็น actionable plans ที่สอดคล้องกับ SDGs และยุทธศาสตร์ชาติ (สมบัติ กุสุมาวลี, 2569: 14) อาจจะกล่าวได้ 2 ประการ คือ ลักษณะหลักประการแรกคือการมีวิสัยทัศน์เชิงพัฒนา (strategic vision) ซึ่งผู้นำต้องมองเห็นอนาคตของชุมชน เช่น การเปลี่ยนจากเกษตรกรรมดั้งเดิมสู่ bio-circular economy โดยใช้ SWOT analysis เพื่อกำหนดทิศทางที่ realistic และ inspiring (สำนักงานพัฒนาชุมชน, 2567: 8) ประการที่สองคือการตัดสินใจแบบ evidence-based โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น census data สถิติ migration หรือ environmental impact assessment เพื่อให้กลยุทธ์สอดคล้องกับ reality ของพื้นที่ แทนการพึ่งพาสัญชาตญาณเพียงอย่างเดียว

การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร (network building) เป็นลักษณะเด่นอีกประการหนึ่ง ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ต้องประสานหลายภาคส่วน เช่น อบต. ภาคประชาสังคม NGO เอกชน และมหาวิทยาลัย เพื่อแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ และนวัตกรรม เช่น โครงการ community-based tourism ที่เชื่อม OTOP กับ digital marketing (พุทธินันต์ ภาคเจริญ, 2565: 11-12) อย่างไรก็ดี ในบริบทไทย ลักษณะเหล่านี้ถูกตีความใหม่โดยผสานกับคุณธรรมจริยธรรมแบบพุทธ เช่น การยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance) ความเสียสละ และสามัคคี ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่น trust และ legitimacy ในชุมชน ตามที่นักวิชาการไทยชี้ว่า ผู้นำไทยต้องเป็น "ethical strategist" ที่รวม local wisdom เข้ากับ modern management (พระครูโกมุทสุวรรณาภรณ์ (บัวลอย กาฬภักดี), 2566: 1-2) ตัวอย่างเช่น ผู้นำชุมชนในภาคเหนือที่ใช้หลักทุติยปาปัญญา (double wisdom) ในการวางแผน พบว่ามีประสิทธิภาพสูงในด้าน strategic thinking ($\bar{x}$= 4.64) และ direction setting ($\bar{x}$= 4.52) จากการวิจัยล่าสุดของธีรพจน์ แนบเนียน (2022) ในงานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามหลักทุติยปาปณิกสูตรของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เป็นต้น

สุดท้าย ลักษณะองค์รวมของภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์คือการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ (learning organization) โดยส่งเสริม innovation culture empowerment และ continuous improvement ซึ่งช่วยให้ชุมชน adaptive ต่อ changes เช่น digital transformation ในยุค Thailand 4.0 สรุปได้ว่าภาวะผู้นำนี้ไม่ใช่แค่ทักษะส่วนบุคคล แต่เป็น catalyst สำหรับ sustainable community development ที่สมดุลระหว่าง efficiency equity และ ecology (Hitt et al., 2019; (สมบัติ กุสุมาวลี, 2569: 12) กล่าวได้ว่า การมีวิสัยทัศน์เชิงพัฒนาเป็นองค์ประกอบสำคัญ ผู้นำต้องสามารถมองเห็นภาพอนาคตของชุมชนอย่างชัดเจนและสามารถระบุเส้นทางที่สามารถเดินไปถึงได้จริง ขณะเดียวกัน ผู้นำต้องสามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเศรษฐกิจฐานราก ข้อมูลสิ่งแวดล้อม ข้อมูลด้านประชากร หรือข้อมูลด้านวัฒนธรรม เพราะการพัฒนาชุมชนจำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในพื้นที่ อีกลักษณะสำคัญคือการสร้างเครือข่าย ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ต้องประสานงานกับหลายภาคส่วน เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม หน่วยงานรัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา การสร้างความร่วมมือที่เข้มแข็งช่วยให้ชุมชนมีพลังในการรับมือปัญหา และเพิ่มความสามารถในการแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ และนวัตกรรมการพัฒนา องค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนว่าผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในบริบทไทยเป็นผู้ที่ต้องผสมผสานความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ การจัดการ และคุณธรรมทางสังคมอย่างกลมกลืน

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์กับยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนเป็นกระบวนการที่มุ่งกำหนดทิศทาง แผนการดำเนินงาน และแนวทางการจัดการทรัพยากรของพื้นที่เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมของชุมชน (Bryson, 2018: 6) ในบริบทไทย กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้แปลงข้อมูล

บริบท และศักยภาพของพื้นที่ให้เป็นทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพจริงของชุมชน การมีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพของยุทธศาสตร์และการดำเนินงานในระดับพื้นที่ให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน (กรมการพัฒนาชุมชน, 2564: 4) ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์มีบทบาทสำคัญในการสร้าง “วิสัยทัศน์ร่วม” (shared vision) ซึ่งถือเป็นรากฐานของการพัฒนาชุมชนแบบมีส่วนร่วม เพราะการมีเป้าหมายร่วมทำให้ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรชุมชนสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน เกิดความผูกพันต่อกระบวนการพัฒนา และสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Senge, 2006: 85) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมยังช่วยลดความขัดแย้งภายในชุมชน เพราะทุกฝ่ายมีกรอบเป้าหมายที่ชัดเจนในการตัดสินใจและบริหารจัดการทรัพยากร ความสามารถของผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เข้าใจง่ายและกระตุ้นแรงบันดาลใจจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่ความเป็นเอกภาพของชุมชน นอกจากการกำหนดทิศทางแล้ว ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ยังทำหน้าที่สำคัญในการออกแบบแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงศักยภาพของพื้นที่เข้ากับเป้าหมายการพัฒนา เช่น การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานชุมชน การพัฒนาเกษตรกรรมยั่งยืน การเพิ่มมูลค่าสินค้าท้องถิ่น หรือการสร้างระบบท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) ที่เน้นความยั่งยืนทางวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม งานวิจัยหลายชิ้นชี้ว่าผู้นำชุมชนที่มีทักษะด้านการวางแผน การบริหารจัดการเครือข่าย และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล จะสามารถออกแบบยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นไปได้และสามารถปฏิบัติได้จริงมากขึ้น (Hitt et al., 2019: 372-375) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงระบบจึงเป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในบริบทการพัฒนาชุมชน

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือความสามารถของผู้นำในการประเมินความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ภัยธรรมชาติ ภัยแล้ง น้ำท่วม การลดลงของทรัพยากร หรือการย้ายถิ่นของประชากร ซึ่งล้วนส่งผลต่อโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน), 2565: 6) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงรุก (proactive risk assessment) ทำให้ชุมชนสามารถเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างยืดหยุ่น ลดความเปราะบาง และสร้างความมั่นคงด้านทรัพยากรในระยะยาว (UNDP, 2021: 7-8) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ยังมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้าง “ทุนชุมชน” (community capitals) อันเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนวัฒนธรรม และทุนธรรมชาติ (Flora & Flora, 2013: 33) ผู้นำที่มีทักษะในการประสานงานและสร้างเครือข่ายสามารถเพิ่มพูนทุนสังคม เช่น ความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ขณะเดียวกัน การส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น การอนุรักษ์วัฒนธรรม และการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เป็นแนวทางที่ผู้นำใช้ในการเสริมสร้างทุนวัฒนธรรมและทุนธรรมชาติให้แข็งแรงขึ้น การบูรณาการทุนชุมชนเหล่านี้เข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนาทำให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น มีความเข้มแข็งจากภายใน และลดการพึ่งพาทรัพยากรภายนอก

กล่าวโดยรวม ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนมีความเป็นระบบ มีทิศทางชัดเจน และมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ผู้นำที่สามารถผสานการคิดเชิงวิชาการเข้ากับความเข้าใจบริบทชุมชนอย่างลึกซึ้ง จะทำให้การพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ บทบาทของผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่ที่การบริหารจัดการเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ยังรวมถึง

ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ การประสานความร่วมมือ และการปลุกพลังของชุมชนเพื่อเดินไปสู่เป้าหมายร่วมอย่างยั่งยืน

โมเดลและกลไกการขับเคลื่อนผู้นำชุมชน

การขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนจำเป็นต้องอาศัยกลไกต่าง ๆ ที่มีบทบาทสำคัญในระดับพื้นที่ ซึ่งผู้นำชุมชนต้องทำงานประสานให้กลไกเหล่านี้ทำงานสอดคล้องกัน ในบริบทการพัฒนาชุมชนไทย กลไกการพัฒนาสามารถมองผ่านกรอบทุนชุมชน 4 ด้าน ได้แก่ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนเศรษฐกิจ และทุนธรรมชาติ แต่ละทุนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและเป็นฐานให้ผู้นำสามารถออกแบบยุทธศาสตร์ที่ยั่งยืนได้

1) ทุนสังคม ประกอบด้วยเครือญาติ วัฒนธรรมการช่วยเหลือกัน และความไว้วางใจในชุมชน เป็นพลังสำคัญที่ทำให้ชุมชนสามารถร่วมมือกันในการพัฒนา อย่างไรก็ตาม ทุนสังคมจะมีพลังมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำในการสร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้ง และสร้างพื้นที่ให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเสรีภาพ

2) ทุนมนุษย์ หมายถึงความรู้และศักยภาพของคนในชุมชน ผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาทุนมนุษย์จะสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพประชาชน เช่น การจัดการอบรม การพัฒนาทักษะอาชีพ หรือการสร้างพื้นที่ให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงแหล่งความรู้ ทุนมนุษย์ที่เข้มแข็งจะทำให้ชุมชนสามารถจัดการปัญหาได้ด้วยตนเองและลดการพึ่งพาภายนอก

3) ทุนเศรษฐกิจ เป็นฐานสำคัญที่ทำให้ชุมชนมีความมั่นคงด้านรายได้และคุณภาพชีวิต ผู้นำจึงต้องเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก เช่น การจัดตั้งกลุ่มอาชีพ การจัดการกองทุนชุมชน หรือการส่งเสริมผู้ประกอบการชุมชน ผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรจะสามารถทำให้เศรษฐกิจชุมชนมีความยั่งยืนและสามารถรับมือกับความผันผวนของเศรษฐกิจได้ดีขึ้น

4) ทุนธรรมชาติ เป็นทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เช่น ป่าไม้ แหล่งน้ำ และดิน การอนุรักษ์ทรัพยากรเหล่านี้ต้องอาศัยผู้นำที่สามารถบริหารจัดการอย่างสมดุลระหว่างการใช้ประโยชน์กับการอนุรักษ์เพื่อไม่ให้เกิดการทำลายทรัพยากรในระยะยาว ความสามารถของผู้นำในการสร้างมาตรการปกป้องทรัพยากร เช่น การจัดการน้ำชุมชน การฟื้นฟูป่า หรือการทำเกษตรอินทรีย์ จึงเป็นหัวใจของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ดังนั้น กลไกการขับเคลื่อนผู้นำชุมชนจึงเป็นกระบวนการสังเคราะห์ระหว่างทุนชุมชนทั้ง 4 ด้าน และความสามารถของผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น การรับมือสถานการณ์ใหม่ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนา และการเสริมสร้างวัฒนธรรมชุมชนให้สอดคล้องกับยุคสมัย

กรอบแนวคิดการพัฒนาชุมชนบนฐานภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นในบทความนี้มองว่า การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการประสานระหว่างภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ กลไกทุนชุมชน และกระบวนการมีส่วนร่วม โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการ

ขับเคลื่อน กระบวนการทั้งหมดตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า การพัฒนาที่ดีต้องมาจากข้อมูลจริงและการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังนั้น กรอบแนวคิดมีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการทรัพยากร การสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมของชุมชน และกลไกทุนชุมชน ในกระบวนการนี้ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและสร้างความสมดุลของการพัฒนา โดยผู้นำต้องแปลงข้อมูลและวิสัยทัศน์ออกมาเป็นแผนที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และไลฟ์สไตล์ของประชาชน การบริหารจัดการทรัพยากรต้องมีประสิทธิภาพและโปร่งใส เพื่อสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้ง การสร้างเครือข่ายทำให้ชุมชนไม่ต้องเผชิญปัญหาโดยลำพัง แต่สามารถใช้พลังจากความร่วมมือของหลายฝ่าย การมีส่วนร่วมทำให้ประชาชนรู้สึกเป็นเจ้าของกระบวนการ และเพิ่มความยั่งยืนในระยะยาว เนื่องจากประชาชนสามารถดูแลโครงการได้ด้วยตนเอง กลไกทุนชุมชน 4 ด้านเป็นฐานรองรับการพัฒนา โดยทุนสังคมช่วยเสริมความร่วมมือ ทุนมนุษย์ช่วยเพิ่มความสามารถของประชาชน ทุนเศรษฐกิจช่วยสร้างความมั่นคง และทุนธรรมชาติช่วยรักษาความสมดุลของระบบนิเวศ เมื่อผู้นำเชื่อมโยงทุนชุมชนเหล่านี้เข้ากับยุทธศาสตร์การพัฒนา ก็จะเกิดผลลัพธ์คือความเข้มแข็งของชุมชน การพึ่งพาตนเอง และความยั่งยืนทั้งด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ช่วยให้ชุมชนสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การจัดการน้ำ การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก การอนุรักษ์วัฒนธรรม หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยปรับรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะพื้นที่

แผนภาพที่1 กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)

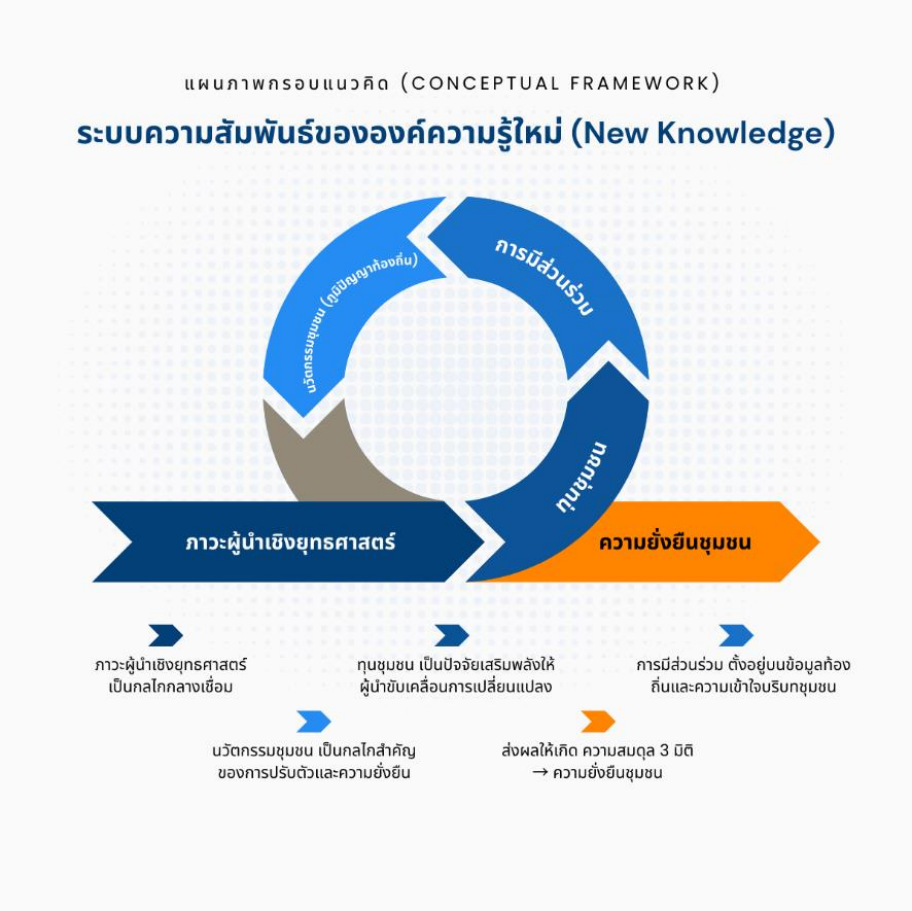
ตารางที่1 สรุปองค์ประกอบกรอบแนวคิด

องค์ประกอบ	ความหมาย	บทบาทต่อการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถในการกำหนดทิศทางและสร้างความร่วมมือ	ทำให้ชุมชนมีวิสัยทัศน์ร่วม
การจัดการทรัพยากร	จัดการทุนชุมชนอย่างเหมาะสม	เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร
การสร้างเครือข่าย	ความร่วมมือหลายภาคส่วน	ขยายพลังการพัฒนา

องค์ประกอบ	ความหมาย	บทบาทต่อการพัฒนา
การมีส่วนร่วม	ประชาชนเป็นเจ้าของกระบวนการ	เพิ่มความยั่งยืน
ทุนชุมชน	สังคม มนุษย์ เศรษฐกิจ ธรรมชาติ	เป็นฐานพัฒนาในระยะยาว
ผลลัพธ์	ความยั่งยืน นวัตกรรม คุณภาพชีวิต	พัฒนาชุมชนอย่างสมดุล

องค์ความรู้ใหม่

การศึกษานี้เสนอองค์ความรู้ใหม่ว่าการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพิจารณาภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในฐานะ “ตัวกลางเชิงพลวัต” ที่เชื่อมโยง วิสัยทัศน์–การบริหารยุทธศาสตร์–ทุนทางสังคม–การมีส่วนร่วมของชุมชน เข้าเป็นระบบเดียวกัน ผู้นำมิใช่เพียงผู้กำหนดทิศทาง แต่เป็น “ตัวเร่งสร้างความสามารถร่วม” (collective capability) ที่ทำให้ชุมชนสามารถปรับตัว ตัดสินใจบนฐานข้อมูล สร้างนวัตกรรมท้องถิ่น และรักษาสมดุลเศรษฐกิจ–สังคม–สิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้นี้จึงขยายจากกรอบเดิมที่มองผู้นำเป็นผู้บริหารจัดการ ไปสู่การมองผู้นำในฐานะ “ผู้ออกแบบระบบ” (system designer) และ “ผู้เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนผ่าน” (transition enabler) ซึ่งเป็นแกนสำคัญของความยั่งยืนในระดับชุมชน



แผนภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

คำอธิบาย:

- Strategic Leadership ทำหน้าที่กำกับทิศทางและออกแบบระบบ
- ส่งผลต่อ การสร้างสมรรถนะชุมชน (ข้อมูล, ทักษะ, ความร่วมมือ)
- นำไปสู่ การกำกับแบบมีส่วนร่วม และการใช้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมกับข้อมูลสมัยใหม่
- ส่งผลให้เกิด ความสมดุล 3 มิติ ⟶ ความยั่งยืนชุมชน

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เป็นหัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะในบริบทของสังคมไทยที่มีความหลากหลายทั้งด้านวัฒนธรรม ทรัพยากร และศักยภาพของผู้คนในแต่ละพื้นที่ ผู้นำที่มีความสามารถในการกำหนดทิศทางร่วมอย่างมีวิสัยทัศน์ ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์สถานการณ์ และสามารถสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่จริงจังจากทุกภาคส่วน จะเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ชุมชนก้าวสู่การพัฒนาอย่างมั่นคง ยืดหยุ่น และยั่งยืน บทความนี้ได้เสนอกรอบแนวคิดบูรณาการที่ผสมผสานภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เข้ากับทุนชุมชน 4 ด้าน ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนวัฒนธรรม และทุนสิ่งแวดล้อม เพื่อชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการเชื่อมโยงและเสริมพลังทุนเหล่านี้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ภายในชุมชน กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การวางแผนพัฒนาชุมชน ตลอดจนเป็นฐานทางทฤษฎีสำหรับการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในอนาคต ทั้งในมิติของการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำ การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม และการสร้างนวัตกรรมชุมชนที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เข้าไปในนโยบายการพัฒนาชุมชนในระดับท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม

2. สนับสนุนกลไก “ผู้นำแบบมีส่วนร่วม” (participatory leadership) ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การตัดสินใจสะท้อนความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

3. ส่งเสริมระบบข้อมูลชุมชน (community data system) เพื่อให้ผู้นำสามารถใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวางแผนพัฒนา

ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติในชุมชน

1. ควรพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนในด้านการคิดเชิงระบบ (systems thinking) และการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

2. ส่งเสริมเวทีการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชน เพื่อเพิ่มทุนสังคมและทุนมนุษย์ควบคู่กัน

3. ใช้ทุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐานในการสร้างนวัตกรรมชุมชน เช่น ผลิตภัณฑ์ชุมชนหรือกิจกรรมเศรษฐกิจสร้างสรรค์

4. ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์และใช้ทุนสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล เพื่อความยั่งยืนระยะยาว

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการและการวิจัย

1. ควรขยายการศึกษาไปสู่ “ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์แบบเปรียบเทียบระหว่างชุมชน” เพื่อค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในบริบทที่แตกต่าง

2. สนับสนุนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เพื่อทดสอบกรอบแนวคิดในสถานการณ์จริง

3. พัฒนาเครื่องมือวัด “ความเข้มแข็งของทุนชุมชนทั้ง 4 ด้าน” เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

กรมการพัฒนาชุมชน. (2564). *แนวทางการพัฒนาชุมชนและการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำชุมชน.* กระทรวงมหาดไทย.

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2565). *รายงานสถานการณ์การพัฒนาองค์กรชุมชนและทุนชุมชนในประเทศไทย.* พอช.

สมบัติ กุสุมาวลี (2569). ตัวแบบภาวะผู้นำชุมชนท้องถิ่นยุคประเทศไทย 4.0 Local community leadership model in the era of Thailand 4.0. HR Development Journal. Vol. 17 No. 1 (2025): January - June 2025.

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2565). *รายงานสถานการณ์ชุมชนไทยและแนวโน้มการพัฒนา.* สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.

พระครูโกมุทสุวรรณาภรณ์ (บัวลอย กาฬภักดี) (2566). ภาวะผู้นำในทัศนะพุทธศาสนาเถรวาท. *Journal of Philosophical* Vision 28 (2): July-December 2023.

พุทธินันต์ ภาคเจริญ. (2565). *แนวทางการพัฒนาชุมชนหมู่บ้านไปสู่ความยั่งยืนในบริบทของสังคม เมือง กรณีศึกษา หมู่บ้านดงยาง หมู่ที่ 12 ตำบลสวนกล้วย อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี,* วิทยานิพนธ์หลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.).* Jossey-Bass.

Central Pattana. (2025). *Sustainable Community Development.* Accessed January 17, 2026, at https://sustainability.centralpattana.co.th/th/social/sustainable-communit evelopment.

Flora, C. B., & Flora, J. L. (2013). *Rural communities: Legacy and change (5th ed.).* Westview Press.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic management: Competitiveness and globalization (13th ed.).* Cengage Learning.

Northouse, P. G. (2021*). Leadership: Theory and practice (9th ed.).* SAGE Publications.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Rev. ed*.). Currency.

UNDP. (2021*). Human development report 2021/2022: Uncertain times, unsettled lives.* United Nations Development Programme.